



Kehittämistyöllä työyhteisön toimivuutta ja työhyvinvointia

Liisa Kiviniemi
TtT, yliopettaja

Kuvaan artikkelissa esimerkin avulla näkökulmia työyhteisön kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Kehittämistyöhön osallistui ikääntyneiden asiakkaiden hoivaan ja asumispalveluihin keskittynyt yksikkö. Kahdesta eri yksiköstä muodostuneessa työyhteisössä työskenteli 25 henkilöä, joista yksi oli lähiesimies. Työntekijät olivat koulutukseltaan lähi-, perus- tai sairaanhoitajia. Työyhteisö toimi kehittämisaikana kunnan toimintana. Kaksi vuotta kehittämistyön päättymisen jälkeen työyhteisöstä tuli osa viiden kunnan muodostamaa kuntayhtymää.

Kehittämistyö jatkui kahden vuoden ajan ja toteutui säännöllisinä, noin kuukauden välein tapahtuvina kehittämistilaisuuksina ja niiden välillä tapahtuvana työskentelynä ja uusien työmuotojen kokeiluina. Työyhteisö nimesi kehittämistyön päätavoitteeksi hyvin toimivan, yhteen hiileen puhaltavan työyhteisön. Osatavoitteita olivat työyhteisön yhteiset sopimukset ja pelisäännöt, mielekäs ja toimiva työnjako sekä työntekijöiden vahvuuksien ja osaamisen hyödyntäminen työssä. Ulkopuolisten kehittäjien työpanos toteutettiin Työelämän kehittämisohjelman TYKES-rahoituksella vuosina 2006–2007.

Ulkopuolisina kehittäjinä toimi pääosin kaksi henkilöä, joilla oli koulutusta ja kokemusta työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämistyöstä.

Kehittämistyön menetelmät perustuivat ratkaisu- ja voimavarakeskeinen toimintatapaan (Berg 2001; Furman & Ahola 2007). Sen lähtökohtana on vahvistaa hyvin toimivia osa-alueita sekä löytää etenemisvaihtoehtoja ongelma- ja muutostilanteisiin. Kehittämisen kohteiksi nimetyt asiat täsmennettiin yhteisen keskustelun kautta realistisiksi tavoitteiksi. Tavoitteen saavuttamiseksi oli tärkeä etsiä ratkaisuja pitkällä aikavälillä sekä samanaikaisesti myös miettiä eteneminen konkreettisten osatavoitteiden kautta kohti päätavoitetta. Seuraavan etapin sopiminen auttaa ryhmää suuntaamaan ja konkretisoimaan toimintaansa. Seuraava etappi voi esimerkiksi olla asian puheeksi ottaminen työyhteisön palaverissa tai yhteydenotto päätöksentekoon vaikuttavaan tahoon. Ilman tavoitteiden konkretisointia kehittämistyö saattaa jäädä epämääräiseksi, eikä etene sovitulla tavalla (Mäkisalo 2007 ja 2011).

KOHTI HYVINVOIVAA JA TOIMIVAA TYÖYHTEISÖÄ

Kehittämistyön alkuvaiheessa työyhteisön jäsenet olivat melko hiljaisia ja jännittyneitäkin, minkä he kuvasivat myöhemmin palautteissaan ja mitä tukivat myös kehittäjiä havainnot. Alkuvaiheessa keskusteluun osallistuivat aktiivisimmin esimies ja muutamat työntekijät. Osallistavat ryhmätyön menetelmät mahdollistivat kaikkien osallistumisen. Vähitellen myös yhteisiin keskusteluihin osallistui luontevalla tavalla useampi henkilö. Osallistujat totesivat, että työstä oli totuttu puhumaan sen sisällön, työtehtävien ja asiakkaiden tilanteiden kuvaamisen avulla. Sen sijaan oman kokemuksen esille tuominen ja sen reflektointi muiden kanssa oli uutta.

Rohkeus ottaa asioita puheeksi lisääntyi kahden vuoden aikana. Samalla lisääntyi myös keskinäinen luottamus, mikä koettiin merkittäväksi asiaksi. Puheeksi ottamista harjoiteltiin muun muassa rooliharjoitusten avulla. Onnistuneessa puheeksi ottamisessa etsitään ratkaisuja ja toimintamenetelmiä, joiden avulla päästään kohti tavoiteltua tilaa. Se tehdään rakentavasti ketään syyttämättä. Lisäksi siihen kuuluu puheeksi otettavan asian konkretisointi ja yhdistämisen johonkin tapahtuneeseen tilanteeseen. Lopuksi sovitaan, mitä asian ratkaisemiseksi tehdään ja milloin asiaan palataan yhdessä seuraavan kerran (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Työyhteisön jäsenet pitivät tärkeänä myös positiivista puheeksi ottoa, eli toisen kehumista esimerkiksi hyvin tehdyn työn jälkeen.

Koko työyhteisön yhdessä laatimat työyhteisön pelisäännöt liittyivät esimerkiksi avoimuuteen, oikeudenmukaisuuteen, rehellisyyteen ja työyhteisön jäsenten toisiaan kunnioittavaan käytökseen. Pelisääntöjä mietittäessä käytettiin apuna kysymystä, mitä olen valmis lupaamaan työkaverille, esimiehelle ja alaisilleni. Pelisääntöjen laatimisprosessi ja arviointi niiden toteutumisesta sisälsi paljon koko työyhteisöä yhdistävää osin huumorinkin sävyttämää keskustelua. Palautteiden mukaan se koettiin koko kehittämisprosessin onnistuneimmaksi osioksi. Pelisäännöt viimeisteltiin kirjalliseen muotoonsa ja ne sijoitettiin henkilökunnan kahvihuoneen seinälle.

Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi on Marjalan (2009) mukaan yksilöllinen ja kokonaisvaltainen hyvinvoinnin tila, johon vaikuttavat muun muassa kokemukset omasta elämästä, vastuullisuus itsestä, sitoutuminen työhön, arvostava esimiestyö sekä ilon ja onnistumisen kokemukset työssä. Lisäksi työhyvinvoinnin kokemukseen ovat yhteydessä kokemukset yhteisöllisyydestä ja siihen liittyvästä dialogisuudesta. Dialoginen yhteisöllisyys mahdollistaa sosiaalisen tuen antamisen ja saamisen sekä vahvistaa kokemusta kuulumisesta yhteisöön (Marjala 2009). Työhyvinvointia edistävät myös työntekijän selkeä käsitys perustehtävästä sekä yhdessä sovitut pelisäännöt (Mäkisalo 2011). Suonsivun (2011) mukaan asiakkaiden tyytyväisyys ja hyvinvointi ovat sosiaali- ja terveysalalla työntekijän työhyvinvointia merkittävästi lisääviä seikkoja.

Jälkeenpäin tarkasteltuna työyhteisön kehittämisessä korostuivat työyhteisötaidot. Työyhteisötaitoihin kuuluvat esimerkiksi vastuun kantaminen, perustehtävään keskittyminen, avoin vuorovaikutus, omaaloitteisuus ja aktiivisuus, luotettavuus, toisen arvostaminen sekä erilaisuuden hyväksyminen. (Luukkala 2011; Manka 2011).

Työyhteisötaidot ovat merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin edistämässä (Sinisammal 2011; Kettunen 2013). Työyhteisötaitoihin kuuluvat myös tunnetaidot, jotka edesauttavat tietoiseksi tulemista omista tunteista ja vahvistavat avointa ja ammatillista toimintaa haastavissa tilanteissa. Tunnetaidot vahvistavat itsetuntemusta ja auttavat jaksamaan työn haasteita. (Luukkala 2011; Manka ym. 2011).

OSAAMISEN MONIPUOLINEN HYÖDYNTÄMINEN

Yhtenä kehittämistyön tavoitteena oli osaamisen hyödyntäminen ja lisääminen työyhteisössä. Osaaminen ja sen myötä työnjako oli määritelty lähinnä koulutusammattien mukaan, eikä osaamisen tarkempaan tarkasteluun oltu kiinnitetty huomiota. Osa työntekijöistä koki, että heidän osaamistaan ei hyödynnetty riittävän monipuolisesti. Esimerkiksi lisä- ja täydennyskoulutuksista saatua osaamista ei juurikaan huomioitu työtehtävissä. Lisäksi joillakin työntekijöillä oli harrastusten myötä osaamista, jota ikääntyneiden kanssa työskennellessä voi hyödyntää. Yhdessä esimiehen kanssa sovittiin, että kehityskeskusteluun laajennetaan osaamiseen liittyvää osa-aluetta. Työntekijöillä oli mahdollisuus kuvata muutakin kuin tutkintoon johtavassa koulutuksessa hankittua osaamista. Osaaminen oli teemana kahdessa kehittämistilaisuudessa, joiden yhteydessä sovittiin konkreettisista ja uudenalaisesta osaamisen hyödyntämisestä.

Esimerkkinä osaamisen uudenalaisesta hyödyntämisestä työyhteisössä oli kahden hoitajan käsityö- ja askartelutaitojen hyödyntäminen asiakkaiden viriketoiminnassa. Työyhteisöstä oli lopetettu os aikainen virikeohjaajan toimi, joten viriketoimintaan tarvittiin uusia toimijoita. Hoitajat suunnittelivat ikääntyneille asukkaille sopivaa viriketoimintaa sovittuina aikoina viikossa ja ottivat mukaan ideointiin ja toteutukseen myös muita hoitajia. He kokivat tämän työosan innostavana ja olivat tyytyväisiä, että esimies edesauttoi sen toteuttamista työaikajärjestelyillä ja muilla resursseilla. Lisäksi yksi hoitajista oli omaehtoisesti opiskellut ravitsemukseen liittyviä asioita. Hän järjesti asiakkaille ohjaustilanteita terveellisestä ravinnosta ja teki yhteistyötä keittiön kanssa muun muassa erilaisten teemaruokailujen järjestämisessä.

Osaamisen aiempaa monipuolisempi huomiointi vapautti henkilöstöä. Se toi myös onnistumisen ja työn ilon kokemuksia, jotka Marjalan (2009) mukaan edistävät hyvinvointia. Työhyvinvointia lisää myös myönteisesti koettu vuorovaikutus sekä arvostuksen kokeminen työssä ja työyhteisössä. Työ edistää työhyvinvointia silloin, kun työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä ja työ koetaan monipuoliseksi ja mielekkääksi (Marjala 2009; Utriainen 2009). Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) suosittelee säännöllisiä osaamiskartoituksia, jotka huomioivat työntekijöiden kehittymistarpeet ja ohjaavat koulutussuunnittelua.

Mentorointi on yksi tapa vahvistaa työyhteisössä olevan osaamisen ja kokemuksen hyödyntämistä. Karjalaisen (2010) mukaan mentorointi on kokemustiedon ja osaamisen välittämistä ja työn reflektiivistä oppimista. Hänen mukaansa se on luonteva tapa oppia työtä kokeneemmalta työtoverilta. Organisaation tehtävänä luoda rakenteet toimivalle mentoroinnille, jossa kokenempi työntekijä

perehdyttää ja ohjaa työpaikkaan tulijaa. Myös työnohjauksella on todettu olevan positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Se voi edistää esimerkiksi tunteiden hallintaa, toimivien ratkaisujen löytymistä ongelmatilanteisiin ja me-henkeä (Suonsivu 2011.) Hyrkäksen (2005) mukaan hyvin toimiva työnohjaus ennaltaehkäisee työuupumusta, kun taas toimimaton ja tehoton työnohjaus voi heikentää työhyvinvointia.

ESIMIESTYÖ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISESSÄ

Valtakunnallisen KASTE-ohjelman mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on välttämätöntä, jotta voidaan turvata palvelujen laadukkuus ja toimivuus sekä työntekijöiden saatavuus ja pysyvyys myös tulevaisuudessa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.) Esimerkkinä olevan työyhteisön kehittämistyön nimettynä tavoitteena ei ollut johtamisen ja esimestyön kehittäminen, mutta niihin liittyviä seikkoja oli esillä kehittämisprosessin eri vaiheissa. Lähiesimies oli mukana aktiivisesti kehittämistyössä. Hän osallistui jokaiseen kehittämistilaisuuteen ja oli aktiivinen ideoimaan ja kehittämään uusia työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja. Hän muun muassa kehitti kehityskeskustelujen rakennetta ja oli aloitteellinen työyhteisön yhteisten palaverien käynnistämisessä. Lisäksi palautteiden mukaan kehittämistyön loppuvaiheessa hänen tapansa johtaa oli muuttunut avoimemmaksi ja keskusteleavammaksi. Lähiesimiehen lisäksi kunnan perusturva- ja hoitotyön johtaja olivat mukana useissa kehittämistilaisuuksissa. Idean kehittämishankkeen käynnistämiseksi esitti perusturvajohtaja.

Työhyvinvointia edistävä johtaja välittää työntekijöistään, arvioi työn tuloksia ja osaa toimia muuttuvissa tilanteissa. Lisäksi hän antaa tilaa työntekijöiden ideoille ja ajatuksille. Avoin vuorovaikutus lisää luottamusta ja sitoutumista työhön. (Kanste 2005, 2008 ja 2011; Marjala 2009). Toimiva sisäinen viestintä parantaa työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009).

Kuvatussa esimerkissä kehittämistyön painopiste oli työyhteisötasolla. Tarkkosen (2012) mukaan työhyvinvoinnin tuloksellinen kehittäminen vaatii ylimmän johdon aktiivisen sitoutumisen ja osallistumisen esimerkiksi strategiатыön avulla työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvointi tulisi nähdä koko organisaatiossa ja sen päätöksenteossa työn tuloksellisuuteen merkittävästi vaikuttavana tekijänä (Tarkkonen 2012). Esimerkkinä olevassa kehittämistyössä organisaation ylintä johtoa edustivat perusturvajohtaja ja hoitotyön johtaja. Jälkeenpäin arvioiden heidän positiivinen asenteensa ja sitoutumisensa kehittämis-työhön vaikuttivat merkittävästi tulosten saavuttamiseen.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuvat suuret muutokset vaativat esimiehiltä hyvää henkilöstöjohtamista, jotta työn tuloksellisuus ja samalla työntekijöiden työhyvinvointi voidaan turvata (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 2011). Tarvitaan tietoa ja toimintatapoja johtamisen tueksi muuttuvissa tilanteissa (Alasoini 2011). Sinisammal ym. (2011) ovat kehittäneet tilanneherkän työhyvinvoinnin johtamisen mallin, jossa hyvinvoinnin osatekijät eivät ole stabiileja vaan ne ovat jatkuvassa liikkeessä. Niiden merkitys vaihtelee eri tilanteiden mukaan. Mallissa esitetyt hyvinvoinnin osatekijät ovat työntekijä, työ, lähiyöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Esimiehen tehtävä on pitää työhyvinvoinnin osatekijät tasapainossa. Se vaatii kykyä reagoida työyhteisön sisäisten tai ulkoisten tekijöiden muutoksiin.

Työhyvinvoinnin tilanneherkässä johtamismallissa korostuvat työn ja työyhteisön ulkopuolisten tekijöiden merkitys johtamisessa. Ulkopuolisia tekijöitä ovat muun muassa perhe, vapaa-aika, lainsäädäntö sekä taloudelliset ja kansainväliset muutokset. Ulkoiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin ja siksi ovat keskeisiä huomioitavia asioita myös työhyvinvoinnin johtamisessa (Sinisammal ym. 2011).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tilanneherkän johtamismalli (Sinisammal ym. 2011)

KEHITTÄMISTYÖ JATKUVAKSI TOIMINTATAVAKSI

Kaksivuotisen kehittämishankkeen jälkeen esimerkkinä olevassa työyhteisössä on säännöllisesti selvitetty työyhteisön toimivuuden ja työhyvinvoinnin tilaa. Kartoitus on perustunut Mäkisalonen (2007 ja 2011) kehittämään työyhteisön toimivuutta kartoittaviin osa-alueisiin. Työyhteisö on oman arviointinsa mukaan selviytynyt mittavista organisatorisista muutoksista hyvin, mikä tarkoittaa joustavuutta ja samalla tukeutumista työn ja työyhteisön kannalta tärkeisiin periaatteisiin. Työyhteisössä on jatkettu säännöllisiä sisäisiä kehittämispalaveriteita, joissa teemoina ovat olleet muun muassa työnjakoon, uusiin työmenetelmiin ja osaamisen jakamiseen liittyvät asiat. Työyhteisössä kehitetyistä hyvistä käytännöistä on kerrottu muille työyhteisöille ja kuntayhtymille. Esimiehen arvion mukaan työyhteisön vahvuudet ovat joustavuus, sisäisten vahvuustekijöiden tunnistaminen ja hyödyntäminen sekä taito ja tahto kehittämiseen.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76. Helsinki: Tykes.

Berg, I.K. & Dolan, Y.M. 2001. *Tales of Solutions: A Collection of Hope-Inspiring Stories*.

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming-valmentajan käsikirja. Lyhytterapiainstituutti.

Hyrkäs, K. 2005. Clinical supervision, burnout, and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland. *Issues in Mental Health Nursing* 26, 531–556. Hakupäivä 26.12.2012. <http://web.ebscohost.com.ezp.oamk.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=29dfc406-90ee-4e20-ae01-ffccbc6bd6d9%40sessionmgr15&hid=20>

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveydenhuollon hallinnon laitos. Väitöskirja. Hakupäivä 2.5.2013. <http://herkules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla. *Premissi* 6, 36–41.

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva hoitotyö* 2, 30–36.

Karjalainen, M. 2010. Professionals' Conceptions of Mentoring at Work. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 388.

Kettunen, K. 2013. Kehittämistyöllä työhyvinvointia vuorotyöhön. Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen palvelukoti Kotipolussa. Oulun seudun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma. Hakupäivä 15.5.2013. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305138208>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa - työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: PROTammii.

Manka, M-L. Kaikkonen, M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Hakupäivä 3.5.2013. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Tuotantotalouden osasto. Hakupäivä 3.5.2013. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514290244/isbn9789514290244.pdf>

Mäkisalo, M. 2007. *Tarinat työn tukena*. Helsinki: Tammi.

Mäkisalo, M. 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastattelusta. *Acta Universitatis Ouluensis C Technica* 409. Oulu: Oulun yliopisto.

Sinisammal, J., Belt, P., Autio, T., Härkönen, J. & Möttönen, M. 2011. Tilanneherkkä työhyvinvoinnin johtamismalli. *Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 6 (4), 28–35.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 17. Hakupäivä 8.5.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 13. Hakupäivä 2.5.2013. http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=2765155&name=DLFE-16254.pdf

Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14. Hakupäivä 14.3.2013. http://www.tampere.fi/material/attachments/s/5ySC6RXOW/A_14_Tyohyvinvointi_laitoshoidon_tuotantoalueella.pdf

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Oy UNIPress Ab.

Utriainen, K. 2009. Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Oulun yliopisto. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 1014. Hakupäivä 2.5.2013. <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514291128/isbn9789514291128.pdf>